



▲全國勞動模範、全國
人大代表、波司登股份
有限公司董事長高德康

癸巳年，早春三月，又
是一年春好處。一年一度的
全國兩會在北京舉行，人們
心中無不充盈着對未來生活
的憧憬與希冀，經受嚴峻考
驗的中國服裝業也正孕育着

創新驅動的新變革，呈現出轉型升級的新氣象。

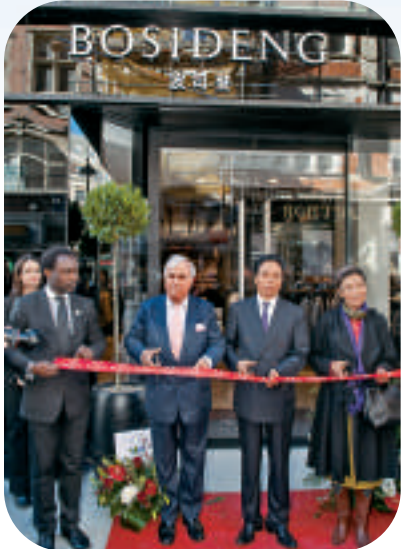
這樣的春天裡，十二屆全國人大代表、波司登集團高德康有着一份快樂充實的好心情。這不僅源於盡職履則、無愧使命的崇高責任感，也出自波司登去年令業界艷羨的經營業績，這是一種源自心底的自豪和快樂。

剛剛過去的2012年，儘管紡織服裝業面臨外部市場需求低迷、國內生產成本攀升的窘境，高德康掌控的中國最大品牌羽絨服運營集團——波司登，以轉型升級、以品牌建設為突破口，積極推進國際化戰略，實現了提升品牌價值、開拓兩個市場的精彩「蝶變」：波司登羽絨服18年（1995—2012）蟬聯中國市場銷量第一名，連續16年（1997—2012）唯一代表中國防寒服發布流行趨勢，品牌價值達245.08億元，蟬聯紡織服裝業首位。公司還獲得國務院頒發「全國就業先進企業」榮譽稱號，以及亞洲質量卓越獎、第七屆中華慈善獎、工信部「國家級兩化深度融合示範企業」、首屆蘇州市市長質量獎等殊榮。

更富有想像力和國際影響力的創新實踐是，倫敦奧運會開幕前一天，波司登倫敦旗艦店暨歐洲總部在英國倫敦最繁華的牛津商業街區盛大開業，開創中國服裝品牌在歐洲一線城市拓展中高端市場的先例，引發海內外媒體及時尚界強烈關注，摘取英國商會2012英國商業大獎「年度中國投資獎」。

這份靚麗的成績單來之不易，其中閃現着高德康作為中國領袖級企業家的運籌帷幄，更凝聚着波司登人集體的智慧和勤奮。在高德康看來，創新驅動、企業轉型和品牌提升，是服裝企業未來發展的新方向。改變成本導向競爭和價格競爭模式，轉向靠服務、靠產品質量提高、靠品牌附加值提升增強核心競爭力，贏得發展新優勢，是傳統產業轉型升級必由之路。

「轉型升級不是轉行發展，傳統產業更不是落後產業。只要有迎难而上的勇氣，立足創新發展，中國服裝完全可以逆勢增長，確立全球競爭新優勢，衝擊國際市場！」高德康言辭懇切。



▲波司登歐洲總部
及英國倫敦旗艦店
開業運營



▲波司登時尚廣告綻放紐約
時報廣場

獨立運營 打造品牌新活力

隨着生活水平的提高，消費秩序正在改變服裝品牌的走勢，國內市場的無限縱深所帶來的複雜性，導致消費需求越來越個性化、碎片化。創新經營思路、推進多品牌發展，有望奪得更多市場份額。

作為中國市場品類驅動戰略的優秀代表，波司登顯然精於這種集中與分散的平衡術。2012年，在集團公司層面，波司登充分利用名牌資源和規模優勢，實現「採購：資源共享+按訂單採購」「生產：按訂單生產+產銷一體化」「物流：從兩級物流到多層級物流」的靈活運營，對項目業務進行業務統籌、協同管理。在品牌業務層面，首次對旗下各品牌實行公司制的、產供銷一體化的品牌獨立經營模式，從市場定位、產品設計到市場規劃、營銷管理等方面「一分到底」。

通過差異化定位和加大資源支持，波司登在做大市場「蛋糕」的同時，真正細分了市場。以前波司登、雪中飛、康博三個品牌由集團下屬的營銷公司統一經營，在波司登的終端門店裡，往往既銷售波司登，也銷售雪中飛、康博等品牌，但由於品牌風格、市場定位並不相同，並不有利於持續拓展市場份額。「現在全面細分後，運作團隊分開了，終端團隊也分開了，各自建立銷售網絡和渠道，消費者能夠直接感受到品牌細分帶來的變化。」

更重要的是，分品牌運營有力推動了波司登各品牌向時尚化、個性化、高端化轉型升級，鞏固和提高了企業的市場佔有率。例如，波司登在「秋羽絨」大賣的基礎上，去年增加了更多款式和顏色，更加貼近顧客需求；雪中飛也推出「輕羽絨」新品，並以「愛心羽絨」公益活動獲得年輕人群青睞和認同；冰潔的「楊幕款」羽絨服，更被一眾粉絲熱情追捧；康博則定位成熟人群，在全國市場穩步開拓市場……國家商業信息中心和國家統計局的統計數據顯示，波司登、雪中飛、康博、冰潔羽絨服全部進入2012年全國行業同類商品前十。

高德康表示，多品牌獨立運營為集團持續發展奠定了基礎。他也坦言，會盡力克服「中國製造」鋪攤子、上項目、拚價格的低利潤「怪圈」，及時調整經營模式，完善營銷網絡，持續擴大市場份額，「說到底，就是要向專業要效益，向品牌要發展！」

中國時尚的國際化蝶變

創新驅動轉型升級 自主品牌發力突圍

▼波司登總部
研發中心大樓

►波司登倫敦開旗
艦店展國際化之美



創新驅動
增強發展新動力

高德康代表是服裝行業唯一「世界名牌」的締造者，又身兼全國工商聯紡織服裝業商會會長的身份，這使他對中國服裝的分析切中肯綮、鞭闢入裡。談及紛擾一時的中國服裝「庫存門」，高德康毫不避諱：「說到底，中國服裝痛在低端競爭，痛在缺乏品牌個性，痛在市場反應遲鈍！」他表示，中央提出實施創新驅動戰略，打造中國經濟新的核心競爭力。落實到中國服裝，就是要提高自主創新能力，做好結構調整和轉型升級，從低水平製造、數量型增長向質量效益轉變，向價值產業鏈的高端邁進。

90秒！這是波司登生產一件羽絨服的時間。這得益於波司登堅持加大技改投入，提升質量效益。最近三年，波司登將原有的縫紉設備全部更新成高效低能耗縫紉機，擴大了低碳化生產成果；導入精益生產模式，成功應用單件流、吊掛生產線及模板標準化生產作業，培育國際服裝先進製造基地。尤其是在羽絨服生產領域率先引進瑞典的吊掛流水生產線，使生產效率提高近30%。「雖然我們的生產線在國內一直處於領先水平，再用上十年也可以，但我們着眼長遠，在創新上敢於投入。」

波司登積極開展科技創新，增強核心競爭優勢。立足省級工程技術研究中心、國家級博士後科研工作站等創新平台，2012年根據自身特點及經濟發展需要，波司登全力推進新型服裝面料的研發，部分科研成果已獲國家發明專利，今後將繼續做好中試，力爭盡快實現產業化。企業還與天津工業大學纖維研究所合作，對羽絨進行功能性改良，也已初見成效。

波司登積極推進「兩化融合」和信息化建設，不斷提升快速反應能力。目前，波司登信息系統已覆蓋研發設計、生產過程、供應鏈管理、企業管理等關鍵業務環節，實現了從訂單管理、原料檢測、生產製造，到外發加工、倉儲物流、營銷服務等企業經營全過程的全面科學化管理，全員勞動生產率、物流周轉速度、資金周轉率、客戶平均響應速度、產成品庫存周轉率、企業網上採購率、網上銷售率等主要指標處於行業領先水平，2012年獲評工信部「國家級兩化深度融合示範企業」、全國服裝行業兩化融合示範企業、江蘇省兩化融合示範企業等稱號。

通過加大終端營運、物流配送、網上商城建設及營銷策劃力度，波司登不斷完善全產業鏈整合營銷，強化市場領先地位，實施的《健全品牌營銷網絡體系建設項目》獲得國家財政部、商務部2012年品牌促進體系建設項目立項。

►2012年11月8日，
波司登歐洲總部暨倫
敦旗艦店投資項目首
摘2012年度「英國商
業大獎」



勇闖倫敦 邁向國際新起點

對於「中國製造」的國際化困境，有評論一針見血：中國並不缺乏優秀的產品，缺乏的是能將本土產品義無反顧地拿到世界市場接受檢驗的勇氣與信心；中國也並不缺乏優秀的企業，缺乏的是能將本土品牌的一點一滴注入到世界版圖競爭當中的決心與毅力。

作為中國品牌國際化的先行者，波司登的國際化步履一向穩健，多年來自主品牌出口業務一直穩定增長，遠銷亞洲、北美、歐洲等十多個國家和地區，在發達國家市場樹立了中高端精品形象。2007年，集團核心業務板塊在香港主板上市，更開啓國際化發展的新篇章。尤其是波司登男裝成功進入英國市場，成為中國服裝國際化的亮點。

高德康並不滿足於此。2011年，波司登斥巨資在英國倫敦最繁華的牛津街區買下一塊不動產，改建為一座擁有優雅中國紅外牆立面、極具地標意義的現代化建築，用以設立波司登旗艦店及歐洲總部。

2012年7月26日，總投資達3500萬英鎊的波司登倫敦旗艦店開門迎客。一時間，中國服裝品牌登借勢奧運、闖蕩倫敦的消息登上中英各大媒體的顯著位置。為了趕超Hugo Boss等品牌，波司登還聘請英國著名設計師Nick Holland及頂級裁縫為產品把關。

開業半年來，波司登「中國品牌、本土設計、全球採購、當地化營銷」的經營模式在英國市場初獲成效。倫敦代理商們開始關注中國品牌進入英國市場的潛在趨勢，他們相信波司登的成功會刺激更多中國零售品牌進駐倫敦。更為有趣的是，每每有中國遊客懷着獵奇的心態跑去一探「真容」：哇，真是波司登，中國品牌！驚嘆之餘，立刻拍照留念，自有一股別樣的欽佩和自豪。

10月12日，高德康在牛津大學發表「投資英國：波司登的國際化拓展之路」的主題演講。這是中國民營企業家首次登上具有800多年歷史的牛津講壇，中國品牌轉型高端的努力引發強烈關注。「面向全球市場，一定要有全球視野。中國品牌『走出去』，一定搶抓機遇、全盤布局、系統推進、穩紮穩打。只有獲得當地消費者的品牌認同和價值共鳴，才能最終落地生根，開創大未來。」

據高德康介紹，波司登正努力構建全新商業概念的國際營銷體系。籌備成立商學院，同國際知名機構合作培養高級人才，優化經營管理模式。繼續強化英國項目的經營，適時啓動英國電子商務和在高端百貨店的專櫃銷售，並逐步向其他歐洲國家拓展。

今年是實施「十二五」規劃承前啓後的關鍵之年，更是全面貫徹十八大「創新驅動戰略」的起始之年。雖然服裝業仍面臨諸多挑戰，但也擁有大有可為的轉型機遇期。展望前路，高德康言語間不時跳出「文化、服務、供應鏈、人才、渠道」這些個關鍵詞。他表示，波司登將圍繞「四季化、多品牌化、國際化」戰略目標，持續推動創新驅動戰略，提升品牌價值和影響力，強化國際國內市場營運，轉型成為一家令世人尊敬的、世界知名的綜合服裝品牌運營商。

「只要中國服裝人有專注、專心、專業做事業的態度，在品牌研發、產品設計、供應鏈和營銷渠道等方面狠下工夫，就一定能形成一批具有國際競爭力的中國品牌！」高德康如是說。